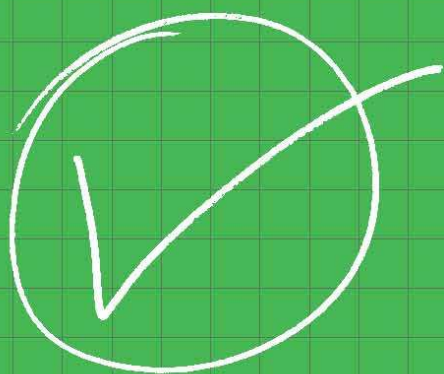


# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN

---





# Guía para la elaboración del proyecto de dirección

Documento elaborado por:

Inmaculada Cereceda Rioja  
Alfonso Fernández Martínez  
Marcelino Hernández Garduño  
Lourdes Iriarte Olarra  
Jon López Armendariz  
Eduardo Pérez Rodríguez  
Kepa Portillo Sanz  
Ismael Redondo Rojo  
Lurdes Uriarte Uriarte

© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco.  
Departamento de Educación, Universidades e Investigación.

Setiembre 2012

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE  
ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,  
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

Un registro bibliográfico de esta obra puede consultarse en el catálogo de la Biblioteca General del Gobierno Vasco:

<<http://www.euskadi.net/ejgvbiblioteca>>

**Edición** 1ª. Setiembre de 2012

**Tirada** 1000 ejemplares

**©** Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco.  
Departamento de Justicia y Administración Pública

**Edita** Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.  
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco  
Donostia-San Sebastián, 1. 010010 - Vitoria-Gasteiz

# Índice

---

## **📄 Primera parte: orientaciones para la elaboración del proyecto de dirección**

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Definición y características del proyecto de dirección</b>	<b>9</b>
<b>3. Contenido del proyecto de dirección</b>	<b>10</b>
<b>4. Estructura del proyecto de dirección</b>	<b>13</b>
<b>5. Memoria o actualización del proyecto de dirección</b>	<b>30</b>
<b>6. Bibliografía</b>	<b>31</b>

## **📄 Segunda parte: herramientas y plantillas**



**Orientaciones para la  
elaboración del  
proyecto de  
dirección**

## 1. Introducción

---

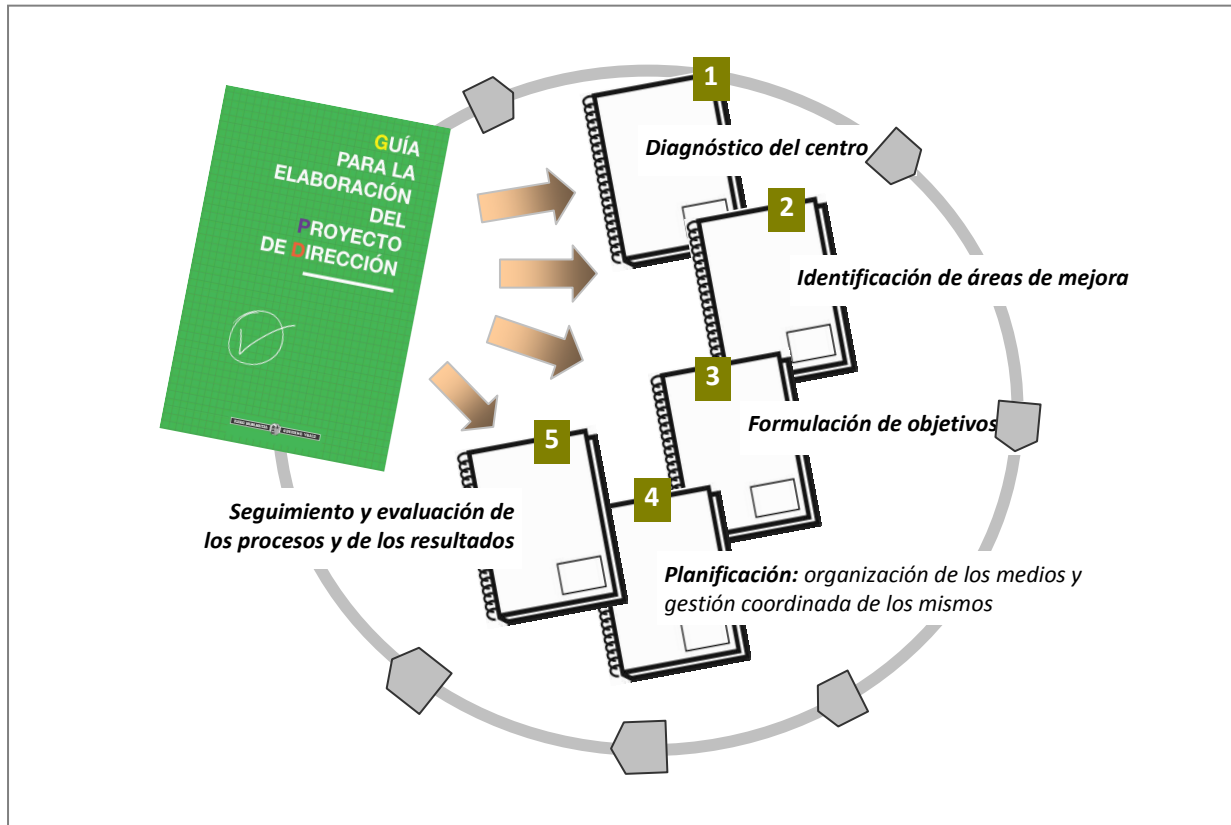
Distintos estudios e investigaciones vinculan el ejercicio efectivo de la dirección escolar con la existencia de un proyecto que permita analizar el grado de consecución de lo pretendido en él y, como consecuencia, tener una buena base diagnóstica para establecer las mejoras oportunas de cara al futuro. Este proyecto ha de estar fundamentado en un buen conocimiento de la realidad, es decir, en la identificación de las necesidades y expectativas de los distintos miembros de la comunidad educativa y en la determinación de las prioridades a las que habrá que atender para mejorar esa realidad.

Estos estudios e investigaciones relacionan directamente los procesos de selección y evaluación de las personas que accedan a la dirección de los centros con la existencia de un proyecto que contiene su compromiso de intervención durante un tiempo determinado. No obstante, la existencia de este proyecto de dirección es igualmente importante en todo centro educativo, con independencia del proceso por el que su dirección sea seleccionada, porque la función directiva es clave para que el centro cumpla su objetivo de optimizar la eficacia y la equidad de la educación ofrecida. En este marco, el proyecto de dirección es el documento que concreta los compromisos que se asumen no sólo desde la dirección, sino desde toda la comunidad educativa, para contribuir a dicha mejora durante el tiempo que dure su mandato.

Además el proyecto de dirección sitúa a todas las personas del equipo directivo ante un proceso de toma de decisiones lógico y coherente con los principios educativos del centro, los objetivos formulados y las prioridades establecidas. Todo ello debe guiar su actuación, superando la respuesta inmediata a los requerimientos y urgencias del día a día que tan habitualmente rodean el ejercicio de la función directiva.

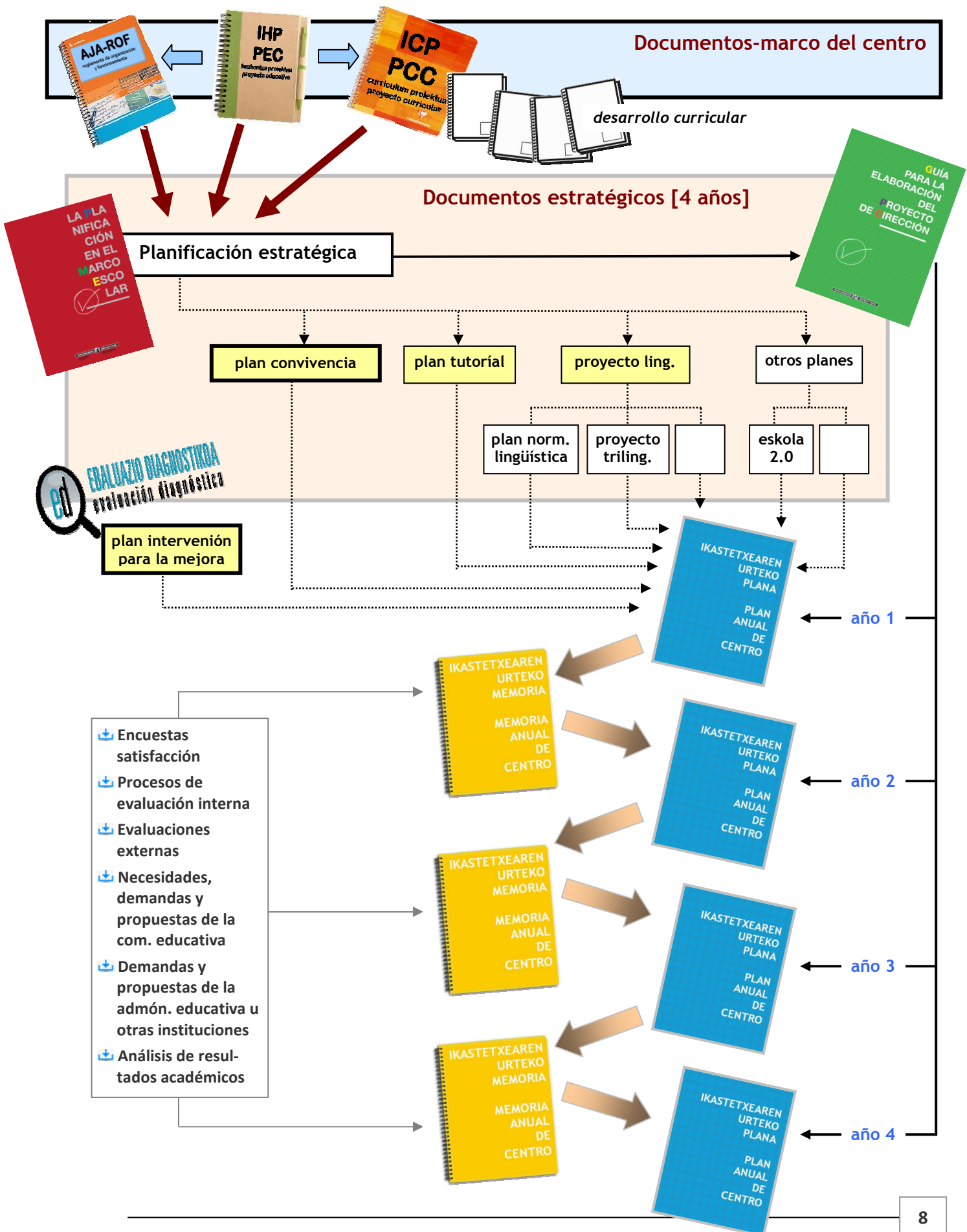
Los diferentes componentes del proyecto de dirección, que aparecen reflejados en el gráfico de la página siguiente (*diagnóstico del centro, identificación de las áreas de mejora que permita tomar decisiones para formular los objetivos del proyecto, organización de los medios y gestión coordinada de ellos, seguimiento y evaluación de los procesos y resultados*) son la base de una cultura de mejora permanente de la acción educativa que permite identificar buenas prácticas, impulsar la innovación y optimizar los resultados de los alumnos y alumnas de cada centro.





Definimos el proyecto de dirección como un documento de gestión que sirve como marco de referencia para la planificación y organización de la vida del centro, con especificación de las estrategias y acciones que considere necesario desarrollar (García Olalla y Aguirregabiria Barturen, 2006). Dichas estrategias deberán ser coherentes con los instrumentos de planificación y ordenación de la actividad del centro (proyecto educativo, proyecto curricular, ROF...) y deben ser concretadas en los planes anuales mediante la definición de objetivos operativos y acciones.

El cuadro de la página siguiente pretende reflejar la coherencia entre los diferentes documentos y planes del centro.



## 2. Definición y características

---

El proyecto presentado, además de servir de guía o eje para el ejercicio de la dirección, es también el documento en donde se refleja el compromiso que la persona que accede a ese cargo asume frente a su comunidad y a la Administración educativa.

De ahí la importancia de que integre las diferentes sensibilidades e intereses de todos los sectores de su comunidad para fomentar su implicación y participación durante su desarrollo y evaluación.

Las **características** que definen un proyecto de dirección son las siguientes:

- 1] Es un instrumento de planificación y ordenación de la actividad del centro que tiene que ser coherente con los otros proyectos de largo alcance: proyecto educativo, proyecto curricular, líneas estratégicas, reglamento de organización y funcionamiento...
- 2] Tiene un carácter estratégico que debe concretarse cada año en el plan anual de centro mediante formulaciones operativas y realistas de los objetivos.
- 3] Es un compromiso explícito de una persona (aunque normalmente lo elabora un equipo) ante su comunidad y ante la Administración educativa, sobre lo que pretende conseguir en un periodo de tiempo determinado.
- 4] Prevé estrategias que faciliten y promuevan la participación, implicación y asunción de responsabilidades individuales y colectivas.
- 5] Dispone los recursos, distribuye responsabilidades y explicita los indicadores que permitan valorar el logro de los objetivos operativos formulados.
- 6] Identifica la mejora del aprendizaje de cada alumno y alumna como objetivo principal de las propuestas organizativas y curriculares que se incluyan en el proyecto.
- 7] Prevé reflejar en una memoria final, entre otras cuestiones, la evaluación de los logros obtenidos durante su ejercicio, la evaluación sobre el grado de realización de su proyecto de dirección y una descripción de las dificultades encontradas y de los apoyos recibidos.

### 3. Contenido del proyecto de dirección

---

La normativa que regula el proceso de selección del director o directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco recoge que, quienes participen en el proceso selectivo para el cargo de director o directora, deberán presentar un proyecto de dirección que incluya la definición de los objetivos, las líneas de actuación y los mecanismos de evaluación establecidos, así como los nombres de las personas propuestas para desempeñar los demás órganos unipersonales de gobierno del centro.

En concreto, los siguientes aspectos son los que se identifican como componentes del proyecto de dirección:

- 1] **Conocimiento del centro**, identificación de las necesidades y expectativas de su comunidad educativa, y de la naturaleza e incidencia en el centro de su entorno social, económico, cultural y laboral.
- 2] **Definición de los objetivos** que se pretenden alcanzar al finalizar el desarrollo del proyecto de dirección. Se valorará que la planificación sea estratégica, lo que se deducirá de la coherencia de los objetivos propuestos con los documentos de carácter estratégico (proyecto educativo, plan estratégico, proyecto curricular, reglamento de organización y funcionamiento y memorias anuales) y con las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- 3] **Descripción de las grandes líneas de actuación** para alcanzar los objetivos y previsión de los recursos necesarios. Se valorará que las responsabilidades estén distribuidas entre toda la organización, la potenciación de la labor de equipo del profesorado, que existan mecanismos para lograr un clima y convivencia positivos, la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos y materiales y el impulso de un modelo educativo que fomente la filosofía coeducativa, la promoción de la igualdad de mujeres y hombres y la prevención de los comportamientos discriminatorios y de la violencia de género entre el alumnado.
- 4] **Desarrollo del liderazgo pedagógico**. Se valorará el impulso de las medidas curriculares necesarias para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la atención a la diversidad y la compensación de las desigualdades, la disposición de los medios para que el profesorado ejerza la tutoría y orientación al alumnado, y el fomento de la intervención corresponsable de cada familia.

- 5] **Participación y colaboración de agentes internos y externos.** Se valorarán las medidas que favorezcan la implicación y compromiso del alumnado, de las familias, del personal de administración y servicios y de todo el personal del centro. Así mismo, las que potencien la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno.
- 6] **Impulso de la evaluación y gestión del cambio** para optimizar la respuesta educativa al alumnado. Se valorará la previsión de evaluaciones internas de los diferentes programas del centro, de su organización y funcionamiento, y de la utilización que se pretenda hacer de los resultados de las evaluaciones tanto internas como externas, como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo.
- 7] **Previsiones para el desarrollo y seguimiento del proyecto** de dirección presentado. Se valorarán los mecanismos previstos para establecer la coordinación entre los distintos miembros del equipo directivo y su distribución de tareas, para informar sobre el proyecto y su desarrollo a los otros órganos de gobierno y de coordinación del centro, así como la existencia de indicadores de logro para cada uno de los objetivos formulados.

Como ya se ha expresado en la introducción, el ejercicio de la función directiva es una de las variables que más inciden en el funcionamiento de un centro, independientemente del procedimiento por el que la dirección sea nombrada. Por eso, los componentes del proyecto de dirección que se acaban de citar no sólo están orientados a las direcciones seleccionadas conforme al procedimiento regulado por la normativa, sino al desarrollo eficaz y efectivo de la dirección escolar, y como consecuencia, son válidos para todas las direcciones que pretendan vincular el desarrollo de su función con un proyecto.

En el cuadro de la página siguiente se recogen las dimensiones que se desarrollan en el ejercicio de la función directiva y los criterios relacionados con cada una de ellas que son la base de la evaluación de la función directiva. Estas dimensiones están estrechamente relacionadas con los aspectos que deben desarrollarse en un proyecto de dirección.

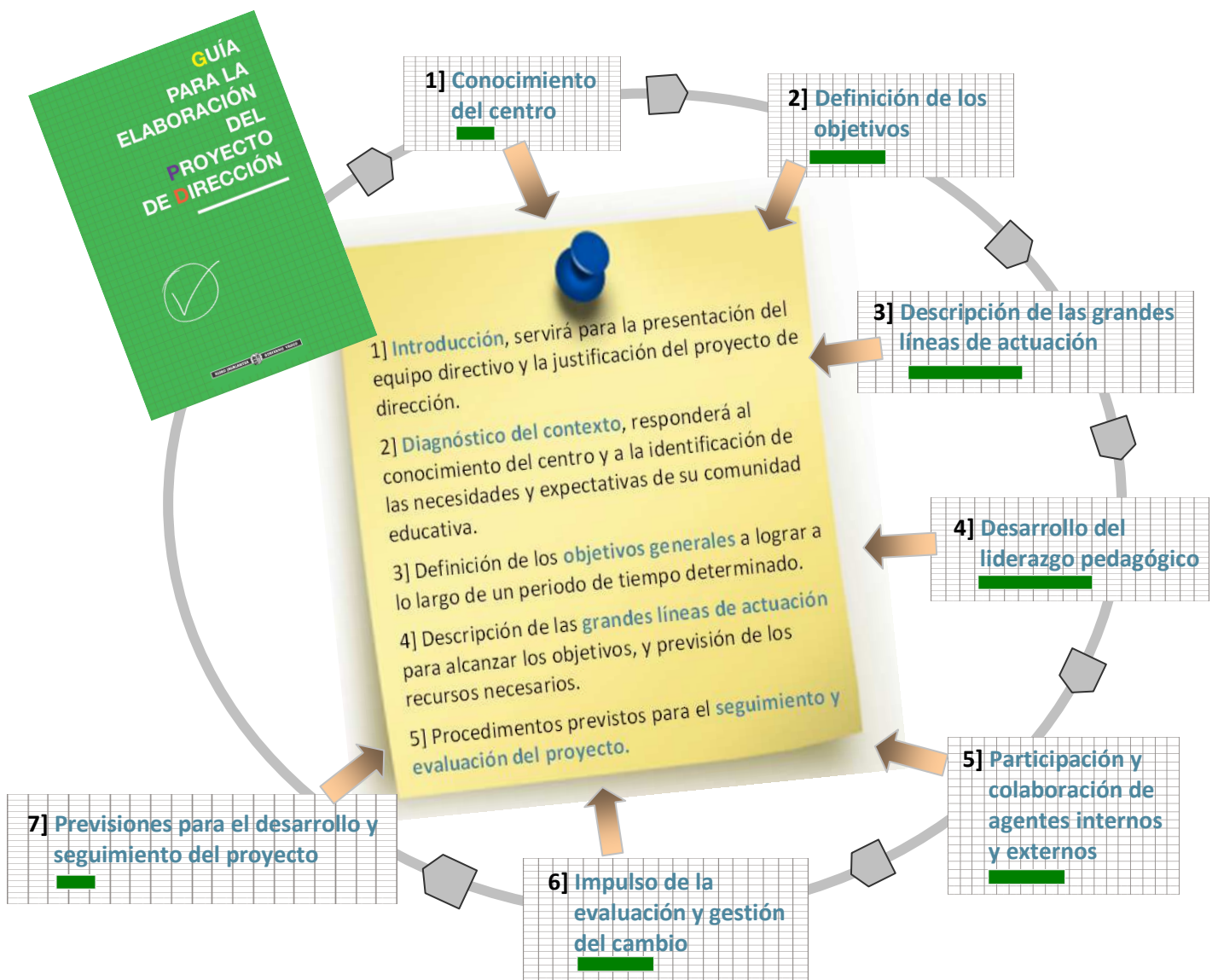
DIMENSIONES	CRITERIOS
<b>1</b> DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS	1. Análisis de las necesidades y expectativas de los distintos agentes de la comunidad educativa y el contexto del centro. <b>2. Definición y, en su caso, impulso de las líneas estratégicas mediante el proyecto de dirección y los proyectos de centro (PEC, PCC, planes y memorias anuales, ROF y otros instrumentos de organización del centro) que den respuesta a las necesidades detectadas.</b> 3. Revisión y ajuste de la respuesta educativa, teniendo en cuenta el contexto, y búsqueda de las oportunidades de desarrollo del centro. <b>4. Puesta en marcha de mecanismos para lograr un clima y convivencia escolares positivos.</b> 5. Dirección del centro de forma coherente con los proyectos previamente acordados de acuerdo al marco legal vigente.
<b>2</b> DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO	6. Promoción del trabajo en equipo entre el profesorado. <b>7. Liderazgo del equipo directivo, distribución de las responsabilidades en toda la organización escolar e implicación y compromiso del profesorado.</b> 8. Formación para la mejora en su trabajo y manifestación de comportamientos positivos de liderazgo. Impulso de la participación del profesorado en la formación y en la innovación. <b>9. Gestión y administración eficiente y eficaz de los recursos del centro.</b>
<b>3</b> LIDERAZGO PEDAGÓGICO	<b>10. Promoción de medidas para la atención a la diversidad.</b> <b>11. Disposición de medios para que el profesorado ejerza la tutoría y la orientación del alumnado.</b> <b>12. Impulso de medidas curriculares necesarias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.</b> 13. Aseguramiento de la información a las familias sobre la educación del alumnado, y fomento de su corresponsabilidad en la misma.
<b>4</b> PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS	<b>14. Potenciación de la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, en la organización y funcionamiento del centro.</b> <b>15. Potenciación de la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno.</b> 16. Representación de la Administración ante la comunidad educativa y de ésta ante aquella.
<b>5</b> IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO	17. Promoción de evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento, y colaboración con evaluaciones externas. <b>18. Utilización de los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo, para optimizar la respuesta educativa al alumnado.</b>



en azul los criterios clave

## 4. Estructura del proyecto de dirección

A continuación se presenta una estructura del proyecto de dirección que pretende ser lo suficientemente flexible para que pueda servir a los distintos tipos de centros y recoger sus singularidades. En ella quedan integrados los componentes del proyecto de dirección que se han descrito en el epígrafe anterior:



La longitud de la barra verde es proporcional a la valoración de cada componente

A continuación se desarrolla cada uno de estos apartados, orientando sobre el contenido más pertinente y significativo para cada uno de ellos y presentando algunos ejemplos<sup>1</sup>.

- 1] **Introducción.** En este apartado se recogerá la justificación del proyecto, informando a su comunidad y a la Administración educativa de las razones que motivan la presentación de la candidatura y el estilo de dirección que se propone desarrollar.

Es oportuno detallar las características más relevantes del proyecto de dirección, tales como la coherencia de este proyecto con el educativo del centro, la razón por la que se han formulado los objetivos y la importancia que la dirección concederá a vincular cualquier decisión que se tome en el centro con la mejora de los resultados de los alumnos y alumnas. En resumen, se recogerá todo aquello que se quiera destacar desde el principio.

Por último, se presentarán las personas que compondrán el equipo directivo. Se recogerán como mínimo los nombres de quienes asumirán los cargos de la dirección, jefatura de estudios y secretaría, así como la información significativa que se quiera ofrecer.

#### EJEMPLO 1.1

*He trabajado en este centro durante tres años, en los cuales he desempeñado los siguientes cargos:*  
 .....  
*En el tiempo que llevo en la escuela siempre he intentado implicarme en todas las actividades propuestas por el centro, participando activamente en las reuniones de ciclo, claustros, seminarios, reuniones pedagógicas y actividades de formación, incluso di una conferencia junto con el anterior equipo directivo en ..... sobre el sistema metodológico implantado en este centro.*  
*Comparto totalmente los principios metodológicos de la escuela y su estructura organizativa, aspecto sin el cual no podría funcionar un sistema como éste que abarca a todo el centro en su globalidad. Es por esto que presento este proyecto de dirección.*  
*El actual equipo directivo diseñó este proyecto con una visión clara de futuro. Es mi intención seguir trabajando sobre el mismo con muy pocos cambios, y unirlo a las líneas prioritarias marcadas en el centro a través de su plan estratégico en los últimos años (2008-2012)*

<sup>1</sup> Los ejemplos presentados en esta guía son extractos de proyectos presentados en convocatorias pasadas, respetándose el estilo de los mismos para dar relevancia a su carácter práctico y real. Son interesantes como reflexiones contextualizadas de profesionales que están desarrollando un proyecto de dirección.



## EJEMPLO 1.2

Este es el equipo directivo que proponemos para el centro:

DIRECCIÓN: .....

JEFATURA DE ESTUDIOS: .....

SECRETARÍA: .....

Si bien no es la primera vez que asumimos la dirección del centro, en la actualidad llevamos 2 años como equipo directivo y estamos dispuestos/as a asumir otros 4, con lo que cubriríamos un periodo de 6 años en el ejercicio de esta tarea.

Como queda reflejado en los anexos que presentamos, tanto yo mismo/a como ..... hemos dedicado, desde nuestra incorporación al centro, bastantes años a las funciones de dirección y jefatura de estudios respectivamente. Si bien ello no es en sí mismo garantía de nada, sí podemos afirmar que conocemos en profundidad el centro en el que estamos dispuestos/as a asumir la dirección.

Ante el requerimiento de este decreto que propone un compromiso de 4 años para quien asuma esta tarea, no hemos dudado en afrontar el reto con ilusión, máxime tras conocer que ningún otro componente del Claustro pensaba presentar su candidatura.

Ponemos nuestro equipo al servicio de los órganos colegiados de nuestro centro, es decir, nuestra actuación estará acorde con las decisiones, líneas de acción prioritarias y proyectos que se asuman e impulsen desde el Órgano Máximo de Representación y Claustro de profesores/as.

Además, considerando que queremos liderar una dirección cuya apuesta democrática es clara, estimamos necesario promover y garantizar la participación activa de toda la comunidad educativa y, en especial, del equipo de profesores/as. Si consideramos la escuela un proyecto colectivo, todos/as tenemos que ser parte activa en la aplicación y el desarrollo del mismo. Por ello el trabajo en equipo tendrá un peso específico en nuestra forma de orientar la tarea que nos proponemos.

Si bien cada miembro del equipo tendrá presentes las funciones y tareas que le son propias, queremos subrayar que en nuestra propuesta damos un gran valor al EQUIPO DIRECTIVO, por lo que apostamos por un funcionamiento en equipo que propicie una toma de decisiones basada en el consenso.

- 2] **Diagnóstico del contexto.** En el análisis de contexto es importante considerar la doble vertiente, externa e interna. La vertiente externa se refiere al entorno del centro y a aquellos indicadores que tengan importancia para su funcionamiento: características del alumnado, participación de las familias, relación con las instituciones locales... La interna tiene que ver no sólo con elementos como el tamaño del centro o las características de las instalaciones o de los servicios, sino también con el análisis del funcionamiento del personal docente y no docente (coordinación, clima profesional, participación en actividades de formación, iniciativas e innovaciones...), y con el análisis de los resultados del aprendizaje de su alumnado, de otras evaluaciones internas, si las hubiere, y de las evaluaciones externas.

Es muy importante que en cada una de las vertientes se identifiquen los elementos que contribuyen al buen funcionamiento del centro y aquellos otros que necesitan ser mejorados. Estos últimos serán los que se vinculen con los objetivos que se formulen en el proyecto.

## EJEMPLO 2.1

*El Colegio público ..... se encuentra en ..... y es la única oferta educativa que se ofrece en el municipio tanto pública como privada. Su estatus social y económico puede considerarse medio, de población joven ( el pueblo ha crecido mucho en los últimos años) que ha aportado un aumento de alumnado al centro.*

*Por otro lado se puede considerar un centro dinámico pedagógicamente hablando, con una metodología innovadora ..... y en continua mejora certificada por el Departamento de Educación y desarrollando proyectos pilotos del mismo tales como .....,*

*Es por ello que se puede afirmar que representamos a un centro con un Proyecto Educativo y Curricular muy desarrollado, estable y con un gran recorrido en la participación de todo el profesorado. En este camino siempre hemos recibido el asesoramiento y formación necesaria por parte de la administración.*

## EJEMPLO 2.2

El claustro del centro se compone de 47 personas, de las cuales el 72% tiene destino definitivo. Por un lado, este dato permite garantizar líneas de actuación en el centro, pero, por otro, los cambios que se generan implican establecer un procedimiento de acogida que les ayude a una incorporación más eficaz y a garantizar la vinculación del personal nuevo con los proyectos del centro.

La participación e implicación de las familias no es del todo satisfactoria. Se ha conseguido una buena asistencia a las reuniones de comienzo de curso, pero posteriormente sólo acuden cuando son llamadas directamente y/o sus hijos e hijas tienen calificaciones no positivas.

Los resultados académicos obtenidos en las pruebas de evaluación de diagnóstico son aceptables. Sin embargo, la información ofrecida por el ISEC nos indica que el "valor añadido" por el centro para que mejoren los resultados de su alumnado está por debajo de lo esperado. Así mismo, como resultado del análisis de los resultados de la evaluación del alumnado por departamentos didácticos se constata que, como media, un 30% del alumnado no supera todas las materias de cada curso escolar en la ESO.

La coordinación entre los equipos docentes y departamentos didácticos tiene que mejorar. De hecho, en los últimos cursos se han presentado reclamaciones de varias familias con respecto a los criterios de evaluación y promoción de sus hijos e hijas

## EJEMPLO 2.3

***Como ya hemos indicado al referirnos a los aspectos relativos al contexto geográfico y socio-económico, la realidad con la que nos encontramos y a la que debemos responder en los diferentes edificios en los que se escolariza nuestro alumnado, es una realidad diferente, diversa y plural en la que inciden varios factores.***

***Llevamos ya 4 años intentando fijar equipos de trabajo en uno u otro edificio con el fin de responder a las características y necesidades específicas y diferenciadas del alumnado de manera más adecuada.***

***Es necesario decir que, a lo largo de los 5 últimos años, nuestro centro ha crecido de manera significativa. Uno de los barrios tiene en la actualidad 11 unidades y el otro 22 unidades, 33 en total (11 unidades más que hace 5 años). El crecimiento en la segunda ubicación no ha tocado techo y, a lo largo de los próximos 4 años, se alcanzarán como mínimo las 25 unidades.***

***Este crecimiento ha provocado un aumento significativo de la carga de trabajo y una mayor complejidad a la hora de gestionar la escuela. El proyecto se desarrolla en dos realidades diferenciadas, pertenecientes a dos ayuntamientos y requiere entre otras cosas: duplicar recursos materiales, adaptar proyectos a cada realidad, frecuentes desplazamientos del profesorado de un edificio a otro, dificultades para la coordinación y un largo etcétera. Todo ello está en la base de los objetivos y acciones que se proponen (apartado 1).***

***El rápido crecimiento del centro conlleva también una falta de estabilidad del profesorado. Hasta el pasado curso el 70% del profesorado era nuevo y provisional, con todo lo que ello supone para un Claustro. Parece que en los próximos cursos podremos superar esta situación dado que en el pasado concurso de traslados se adjudicaron 8 plazas definitivas y el próximo curso serán 7 las plazas que se oferten en el citado concurso. Confiamos que ello propicie una mayor estabilidad en el Claustro.***

***Continuando con el tema de la estabilidad del profesorado, no podemos dejar de referirnos a las consecuencias que de esta situación se derivan para el desarrollo del proyecto pedagógico del centro y, en especial, en lo referido a los aspectos metodológicos. Teniendo en cuenta que estamos en proceso de implantación del nuevo currículo y que nuestros principios metodológicos, especialmente en Educación Infantil y Primer Ciclo de Educación Primaria, están vinculados a lo que denominamos “libre circulación”, se hace especialmente necesario subrayar de manera especial el tema relativo a la formación del profesorado. Para ello se hace absolutamente necesaria la implicación del profesorado del centro que tiene formación y experiencia en los principios metodológicos que están en la base de nuestro proyecto. De ello se derivan los objetivos y acciones que se plantean en el punto 3.3 (relativo al profesorado).***

## EJEMPLO 2.4

*El C.P. XXX es un centro escolar con un Proyecto educativo y Curricular muy definido. Hace años que decidió integrarse en una red de centros, la globalidad del alumnado ha sido nuestro punto de partida y la participación y la mejora continua de las condiciones básicas para continuar adelante con este sistema metodológico.*

*Los planes y memorias anuales de centro se basan en las necesidades de la realidad diaria y esto proporciona confianza ante la Comunidad Escolar. De esta manera podemos decir que todos los implicados, docentes o no, que participan en los procesos de enseñanza – aprendizaje están en continuo proceso de reflexión, mejora y cambio.*

*Por otro lado, a pesar de trabajar conjuntamente con todos los Estamentos de esta Comunidad Escolar en ocasiones ha podido quedar bajo la responsabilidad de unos cuantos, aspecto en el que debemos mejorar. Hemos de tener en cuenta que el pasado curso escolar hemos ido reflexionando en este aspecto dentro del claustro y del resto de estructuras organizativas. Se están dando avances importantes.*

*El centro tiene un estilo de organización en el que cree, como mejor modo de formación constante, claustros, seminarios, departamentos, paralelos, ciclos, reuniones pedagógicas, seguimiento del alumnado, etc. Ayudando en la participación y teniendo en cuenta la individualidad de cada uno, pensamos que nos enriquecemos y crecemos tanto en el ámbito profesional como en el personal.*

*Aún siendo partidarios de la participación del alumnado, de la importancia de admitir otras ideas, de la necesidad de realizar críticas constructivas, etc., también somos conscientes de la necesidad de mejorar en el campo de la resolución de conflictos aportando opiniones y participando en la resolución de los mismos en todos los estamentos participantes de la vida escolar (familias, comedor, transporte, alumnado, profesorado, etc.). Es por ello que pensamos que este debe ser otro ámbito a trabajar. Los proyectos que se han puesto en marcha, concretamente el de Bizikidetzta quiere ayudar a desarrollar este ámbito donde nos quede bastante camino por recorrer.*

*El campo de la gestión queda en gran medida en manos del equipo directivo de tal forma que el resto del profesorado puede centrarse mejor en los aspectos educativos. Cuando surge algún problema o decisión importante se reclama la participación de todos-as y podemos afirmar que cada cual aporta en su medida y posibilidades.*

*En general podríamos decir que el ambiente de trabajo es agradable. Aún sin encuestas la opinión de los que van pasando temporalmente por el centro es de gran trabajo, buena coordinación y acogida bien diseñada pero también se aprecia en ocasiones sentimientos de ansiedad por no poder llegar a todo aquello que se considera necesario. Es por ello que debemos trabajar la idea de que lo que hacemos está bien aunque siempre se puede mejorar, transmitir seguridad en el grupo de trabajo y crear una sensación de satisfacción por aquello que sí hemos conseguido. Este curso escolar se han pasado encuestas a las familias (5 años y 6º de primaria) y también al profesorado ( ciclos) para recoger su opinión y delimitar mejor los campos de mejora*

*Somos un centro con muchos recursos en marcha tanto a nivel pedagógico como de gestión o en el campo de las relaciones. Nos gusta ser colaboradores tanto con la Administración, como con el Ayuntamiento, como con el Berritzegune o con otros centros y nos esforzamos en este quehacer.*

*A nivel de la evaluación hemos mejorado también considerablemente en los últimos años marcándonos nuestros propios indicadores (participación, consecución de objetivos, efectividad en la práctica diaria), siendo los resultados el punto de partida de los planes de mejora. Es necesario continuar por este camino.*

## EJEMPLO 2.5

**i.- El clima escolar y social**

*El clima escolar del Instituto es en general bueno aunque mejorable en los niveles de la ESO. Buscamos un ambiente distendido, en el cual el respeto mutuo, la comunicación, la participación, el orden, la pulcritud y la responsabilidad de cada uno, tienen que ser señas de identidad del Instituto. La participación efectiva de padres/madres, alumn@s y profesor@s en la comisión del proyecto de convivencia, unido a una adecuada acción tutorial y diálogo continuo tienen que ser el marco para el desarrollo del clima escolar que buscamos.*

*El clima social y las condiciones laborales en el Centro son buenas aunque mejorables, en esta línea, cuidar las relaciones humanas y profesionales, la iniciativa personal y la responsabilidad compartida, por parte de todos, ayudan a generar optimismo y disposición al trabajo, que son las mejores herramientas para el bienestar personal en el trabajo.*

*Sin embargo, el conflicto como situación frecuente en cualquier organización, ha de ser asumido por todos y regulado en lo posible (...).*

**ii.- Resultados académicos**

*El rendimiento académico de nuestro alumnado tiene un comportamiento distinto de acuerdo con el nivel educativo y se refleja en los índices de promoción de los distintos niveles en el último curso académico (ESO 55 %, bachillerato 40 %, ciclos G. medio 72 % y ciclos G. superior 92 %). Analizando los resultados es evidente que se ha de trabajar para mejorar los resultados en la ESO y el Bachillerato mediante el establecimiento de metodologías nuevas, adaptaciones curriculares y unos objetivos claros y compartidos en la acción tutorial.*

**iii.- Innovación y cambio**

*Una educación de calidad necesita de sistemas de aprendizaje dinámicos que se adapten y prosperen en los entornos en los que se desarrolla y aseguren que el proceso de enseñanza aprendizaje evolucione de forma que pueda dar respuesta a las necesidades planteadas por los cambios tecnológicos, socioculturales, personales... Un aprendizaje dinámico necesita forzosamente de la innovación, de adaptaciones curriculares, de nuevos modelos mediáticos de organización (...).*

*Un cambio de gran calado en la sociedad actual es el relacionado con las nuevas tecnologías. Disponemos de condiciones que favorecen un uso avanzado de las TICs: una **infraestructura** que permite acceder a todos los rincones del centro por cable o onda (...) y por fin, un **grupo de docentes** cada vez más familiarizados con estas tecnologías y con buena predisposición a su uso, tanto en la gestión docente como en la práctica educativa.*

*Estas condiciones nos animan a apostar por un **salto cualitativo** en el uso de las TICs potenciando su integración en los materiales que utilizamos en la práctica educativa y en nuestros métodos (...) queremos que vehiculen una información más rica y veraz a nuestro alumnado, acercándole a mayores y mejores parcelas de los temas de estudio; y lo más importante, mejoren sus aprendizajes al permitirle ser más **activo**, interactuar con los contenidos, hacerle más investigador e implicarle más en el estudio y en el deseo de seguir aprendiendo.*

**iv.- Participación y comunicación interna y externa**

*Participar, aportar y compartir reflexiones que se plasmen en los planes anuales son elementos que nos ayudan a compartir los principios básicos de nuestro Centro. Informar y desarrollar comportamientos de relación y de facilitación que motiven a la totalidad de la comunidad educativa y potenciar un clima de trabajo agradable y de confianza donde las acciones a realizar busquen el máximo acuerdo y participación, para que el resultado final sea ampliamente asumido y puedan ser llevados a la práctica, son vías para conseguir los resultados escolares deseados y un clima general de satisfacción.*

- 3] **Definición de los objetivos generales.** La formulación de los objetivos debe responder a las necesidades que se hayan detectado en el diagnóstico. Además, se aconseja vincular los objetivos que se propongan con la dimensión que les corresponda de las cinco que se han definido para el ejercicio de la función directiva.

Así, por ejemplo, los objetivos referidos a aspectos de planificación, de actualización del proyecto educativo, curricular, ROF, convivencia, etc., se vincularán con la dimensión “Definición de metas e intervenciones estratégicas”.

Los objetivos que pretendan mejorar la coordinación del profesorado, la potenciación del trabajo en equipo, una gestión más eficaz de los recursos, etc., se relacionarán con la dimensión “Dirección, organización y funcionamiento del centro”.

Aquellos cuya mejora se centre en la atención a la diversidad, en implementar cambios metodológicos, actualizar las programaciones, potenciar la función tutorial, etc., lo harán con la dimensión identificada como “Liderazgo pedagógico”.

Los que potencien la implicación y participación de las familias, alumnado y PAS, así como la relación con otros centros e instituciones, se identificarán con la dimensión “Participación y colaboración de agentes internos y externos”.

Por último, los que busquen potenciar el uso de los “datos” aportados por las evaluaciones del alumnado y por otras evaluaciones para establecer mejoras en los aspectos curriculares y organizativos se ligarán con la dimensión “Impulso de la evaluación y gestión del cambio”.

Es lógico pensar que un proyecto de dirección debería definir objetivos que abarquen las cinco dimensiones identificadas como fundamentales para el ejercicio de la función directiva, porque sería indicador de un desarrollo equilibrado de ésta en cuanto ejercicio del liderazgo estratégico, distribuido, pedagógico, gestión eficaz de los recursos y gestión del cambio. Sin embargo, podría ocurrir que, como consecuencia del análisis diagnóstico del centro, se detecten dimensiones muy poco desarrolladas, frente a otras que sí lo están, por lo que lo coherente sería la apuesta firme por mejorar aquellas que más lo necesiten. En todo caso, cualquier proyecto de dirección deberá formular objetivos que promuevan la mejora del aprendizaje de los alumnos y alumnas del centro.

Definición y temporalización de los objetivos del proyecto de dirección					
Dimensiones	Objetivos generales	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Definición de metas e intervenciones estratégicas	<b>1]</b> Actualizar el ROF, incorporando los aspectos básicos del Plan de convivencia.				
Dirección, organización y funcionamiento del centro	<b>2]</b> Elaborar criterios para la gestión de los recursos humanos, que tengan como finalidad aumentar el tiempo de atención directa al alumnado.				
Liderazgo pedagógico	<b>3]</b> Publicar los criterios de evaluación, promoción y titulación en la circular de comienzo de curso y en la web del centro.				
	<b>4]</b> Analizar la metodología empleada en las materias instrumentales en la ESO y establecer las mejoras oportunas para: · Aumentar la competencia comunicativa en las distintas lenguas. · Potenciar y proyectos y trabajos experimentales.				
Participación y colaboración de agentes internos y externos	<b>5]</b> Identificar empresas, centros e instituciones que tengan buenas prácticas de gestión para: · Visitarlas y establecer contactos · Incorporar mejoras en el centro como resultado del aprendizaje.				
Impulso de la evaluación y gestión del cambio	<b>6]</b> Analizar sistemáticamente los resultados de la evaluación del alumnado y los resultados de la evaluación de diagnóstico: · Implementar los cambios curriculares oportunos. · Incorporar los cambios organizativos necesarios que contribuyan a la mejora de los resultados de aprendizaje.				

Dimensiones	Objetivos generales	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Definición de metas e intervenciones estratégicas	<b>1]</b> Mejorar el clima y la convivencia en el centro escolar.				
Dirección, organización y funcionamiento del centro	<b>2]</b> Identificar las necesidades de infraestructuras y medios materiales para desarrollar con calidad nuestro Proyecto educativo. Gestionar las necesidades detectadas.				
	<b>3]</b> Analizar las necesidades del servicio de transporte. Propuestas de mejora e implementación.				
Liderazgo pedagógico	<b>4]</b> Actualizar el Proyecto Curricular atendiendo al desarrollo de las competencias y asegurar su conocimiento por parte de la comunidad educativa.				
Participación y colaboración de agentes internos y externos	<b>5]</b> Crear / mejorar estructuras y procedimientos de coordinación con los centros del itinerario educativo de nuestro alumnado.				
Impulso de la evaluación y gestión del cambio	<b>6]</b> Priorizar los planes de mejora derivados de la evaluación de diagnóstico para mejorar los resultados académicos del alumnado en los ámbitos / áreas / materias lingüísticas, científicas y matemática.				



- 4] **Descripción de las grandes líneas de actuación para alcanzar los objetivos, y previsión de los recursos necesarios.** Cada uno de los objetivos, identificado previamente con la dimensión correspondiente, como se ha visto en el apartado anterior, se asociará con las acciones o tareas necesarias para su consecución. Es muy importante definir la prioridad de las acciones, lo cual posibilitará tomar decisiones cuando no sea viable realizar todas las planificadas.

Para cada acción se identificará la persona responsable, los recursos necesarios, la temporalización prevista y los indicadores de resultados. Esta concreción permitirá dar verosimilitud a la formulación de los objetivos y, sobre todo, la definición de los indicadores de resultados permitirá valorar el grado de logro de su consecución.

#### Helburua *Objetivo*

Crear/mejorar estructuras y procedimientos de coordinación con los centros escolares del itinerario educativo de nuestro alumnado que:

- favorezcan su transición
- faciliten la labor tutorial y orientadora (transmisión de información sobre el alumnado, elaboración de grupos, necesidades de apoyo, ...)
- aseguren la colaboración y la coordinación de sus intervenciones educativas.

<b>jarduerak</b> <i>actividades</i>	<b>arduraduna-agentekak</b> <i>responsable y agentes</i>	<b>denboralizazioa</b> <i>temporalización</i>	<b>balibideak</b> <i>recursos</i>	<b>Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak</b> <i>Indicadores de proceso y de logro</i>
Reunión con los directores y directoras de los centros para proponer la creación de estructuras y procedimientos de coordinación.	Director-a	Segundo curso escolar, primer trimestre.	Documento inicial donde se expliciten las necesidades-objetivos que justifican la propuesta. Normativa relacionada con la propuesta.	<b>Indicadores de proceso</b> 1. Establecimiento de un plan de trabajo. 2. Acta que recoja: aportaciones realizadas, porcentaje de participación, acuerdos y calendario de puesta en marcha.
Realización de las sesiones de trabajo establecidas en el plan (debatir y aprobar las estructuras que son necesarias para los objetivos perseguidos) acordado por los directores.	Director-a Jefe de Estudios Orientador/Consultor Profesorado que se valore	Segundo curso, segundo trimestre.	Modelos-experiencias que funcionan en otras zonas. Documento común de trabajo y metodología para que cada centro reflexione y presente sus propuestas. Documento síntesis de las diferentes propuestas.	<b>Indicadores de logro</b> 3. Se ha creado una comisión de coordinación formada por las jefaturas de estudios, o personas en las que deleguen, de los centros del itinerario. 4. Se ha elaborado un procedimiento en el que se recoge la información significativa que debe transmitirse al centro receptor, la documentación que hay que entregar y los tiempos y modos de entrega.
Puesta en marcha de las diferentes estructuras y establecimiento de objetivos de una manera progresiva.	Director-a Responsables de las estructuras	Segundo curso, tercer trimestre y tercer curso.	Planes de trabajo de cada estructura. Materiales, plantillas, procedimientos que se vayan creando para sistematizar las tareas... Actas de las reuniones.	5. El 70% de los implicados (tutores/as, profesorado, orientador/a, consultor/a, jefe/a de estudios...) manifiestan que la información recibida les ha supuesto un mejor conocimiento de su alumnado y les ha ayudado para la formación de los grupos y para elaborar el plan de intervención.

**Helburua Objektibo**

Mejorar el clima y la convivencia en el centro escolar desde los siguientes elementos:

- La implicación de todos los agentes educativos (profesorado, alumnado, familias, personal no docente, etc.).
- La potenciación del Observatorio para la convivencia y del plan de convivencia.

jarduerak actividades	arduraduna-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	baliabideak recursos	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak Indicadores de proceso y de logro
Plan de formación para el profesorado sobre la convivencia y el clima escolar, que posibilite la reflexión, el contraste y el compartir (cultura compartida).	Dirección Jefatura Estudios	Primer curso.	Berritzeguneak. Convocatoria de Proyectos de formación. Materiales elaborados del Departamento de Educación. Experiencias de otros centros. Trabajo en red.	<b>Indicadores de proceso</b> 1. El plan está elaborado en el plazo previsto. 2. Creación de materiales para llevar a la práctica el plan. 3. Programación de las sesiones de tutoría (mensualmente). 4. Cronograma de funcionamiento de las estructuras de participación del alumnado (trimestralmente). 5. Recogida por escrito de los procedimientos de participación (final de curso). 6. Listado de las sesiones realizadas. 7. Encuesta de valoración (cuantitativa y cualitativa) por parte de los participantes.
Sesiones de tutoría con el alumnado para reflexionar, debatir y entender de la misma manera la convivencia: la importancia de su implicación, los conflictos, las normas...	Orientador/a Jefatura Estudios Tutores/as	Segundo curso, primer trimestre.	Materiales para las sesiones de tutoría. Estructuras que faciliten la participación del alumnado. Procedimientos de participación.	<b>Indicadores de logro</b> 8. Se ha creado el observatorio de la convivencia en el que participan las familias, el alumnado, el profesorado y el personal de administración y servicios. 9. Se utilizan las vías alternativas previstas en el Decreto 201/2008 de derechos y deberes del alumnado para la corrección de conductas. 10. Han disminuido (o no se producen) conductas gravemente perjudiciales para la convivencia.
Ofertar y desarrollar, a través del AMPA, sesiones formativas para las familias, personal laboral del centro, sobre la convivencia y el clima escolar.	Dirección Orientador/a Jefatura Estudios AMPA	Segundo curso, segundo / tercer trimestre.	Personal interno y externo en función del tema a tratar.	
Plan de difusión de las funciones y composición del Observatorio de la Convivencia y elaboración de los objetivos del Plan de Convivencia.	Director Orientador AMPA Familias Alumnado Profesorado Personal no docente	Segundo curso, segundo / tercer trimestre.	Berritzeguneak. Materiales elaborados del Departamento de Educación. Experiencias de otros centros. Trabajo en red.	

**Helburua Objektibo**

Identificar las necesidades de infraestructuras y medios materiales para desarrollar con calidad nuestro proyecto educativo.  
Gestionar las necesidades detectadas.

jarduerak actividades	arduraduna-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	baliabideak recursos	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak Indicadores de proceso y de logro
Detección de necesidades y propuestas de mejora en relación a los espacios del centro escolar.	Secretario/a Coordinadores-as y equipo directivo OMR AMPA Ayuntamiento Unidad Técnica de Delegación	Primer curso primer / segundo trimestre.	Reuniones: de ciclos, de claustro, OMR, AMPA. Ayuntamiento, etc. Informe con la evolución de la matrícula en el centro. Normativa. Planos. Aparejador del ayuntamiento/delegación.	<b>Indicadores de proceso</b> 1. Actas de las reuniones. 2. Informe de las necesidades y disfunciones detectadas y propuestas de mejora. 3. Informes recogidos sobre la evaluación y el seguimiento.
Evaluación de los medios materiales existentes en el centro y su utilización: detección de disfunciones y necesidades (presentes y previsibles), propuestas de mejora.	Equipo directivo Profesorado Alumnado Personal no docente OMR	A lo largo de todo el primer curso.	Inventario del material existente en el centro para su valoración. Valoraciones de todos los estamentos implicados en su uso.	<b>Indicadores de logro</b> 4. Se ha elaborado un procedimiento para detectar necesidades, priorizarlas y gestionarlas. 5. El 90% de las necesidades priorizadas han sido gestionadas de forma satisfactoria de acuerdo al procedimiento establecido.
Puesta en marcha y seguimiento de las propuestas de mejora.	Equipo directivo	Segundo curso y posteriores.	Herramientas de evaluación y seguimiento.	

Helburua *Objetivo*

Actualizar el proyecto curricular atendiendo al desarrollo de las competencias y asegurar su conocimiento por parte de la comunidad educativa.				
jarduerak actividades	arduraduna-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	balibideak recursos	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak Indicadores de proceso y de logro
Revisar el PCC: competencias, objetivos, contenidos, criterios de evaluación, etc. En esta revisión se priorizarán los aspectos metodológicos. Toma de decisiones al respecto: qué mantener, qué renovar, en qué profundizar, cuáles suprimir, mejorar, etc.	Equipo directivo Claustro OMR	A lo largo de los cuatro años. Se especificará en los correspondientes planes anuales el trabajo a realizar.	Documentos marco existentes en el centro (PEC, PCC, ROF, etc.). Legislación sobre el tema. Estructuras de coordinación pedagógica del centro. Servicios de apoyo. Planes de formación e innovación. Otros modelos de diferentes centros.	<b>Indicadores de proceso</b> 1. Actas con acuerdos tomados. 2. Memoria cualitativa al final de cada curso. 3. Porcentaje de profesorado que participa (85 %). 4. Implementación del trabajo realizado que se determine en el PAC. 5. Elaboración del procedimiento de difusión y su puesta en marcha. 6. Actas de aprobación del claustro y OMR.
Elaboración de documentos que especifiquen y orienten en los procedimientos para la puesta en práctica de los acuerdos tomados.	Jefe/a de estudios CCP	Primer curso.	Servicios de apoyo. Otros modelos de diferentes centros.	<b>Indicadores de logro</b> 7. Se ha modificado el proyecto curricular, adecuándolo a los requerimientos normativos. 8. El 100% del profesorado conoce y pone en práctica el nuevo proyecto curricular. 9. Se han dado a conocer a las familias y al alumnado los criterios de evaluación y los de promoción y titulación (estos dos últimos en la Educación Básica).
Elaborar, difundir e implementar un procedimiento para transmitir al profesorado de nueva incorporación y a las familias del centro los acuerdos adoptados en los puntos anteriores.	Equipo directivo CCP Tutores/as			

Helburua *Objetivo*

Priorizar los planes de mejora derivados de la evaluación de diagnóstico para mejorar los resultados académicos del alumnado en los ámbitos / áreas / materias lingüísticas, científicas y matemática.

jarduerak actividades	arduraduna-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	balibideak recursos	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak Indicadores de proceso y de logro
<b>Lingüístico</b> Diversificar las fuentes de información orales. Planificar actividades de comprensión de lengua oral en el transcurso del curso escolar y en todas las áreas. Introducir en la práctica de aula las actividades programadas. Aplicar criterios de evaluación comunes en las actividades de lengua oral. Reflexionar sobre el proceso realizado y sobre su incidencia en la mejora de la comprensión oral del alumnado.	Jefe/a de estudios Ciclos Departamentos	Todo el primer curso y seguimiento en posteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades y materiales didácticos utilizados.</li> <li>Plantilla de análisis.</li> <li>Artículos sobre comprensión.</li> <li>Formadores externos.</li> <li>Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre comprensión.</li> <li>Criterios e indicadores de evaluación.</li> <li>Banco de recursos de textos orales y audiovisuales propios de cada área y materia: audiciones de radio, documentales, grabaciones de programas; películas, charlas...</li> <li>Plantillas para el análisis y recogida de datos.</li> </ul>	<b>Indicadores de proceso</b> 1. Seguimiento de las actividades propuestas en el plan (mediante plantilla de control). 2. Recogida de los acuerdos adoptados que se incorporarán en el PEC y PCC. 3. Cumplimiento de las acciones planificadas en el plan anual en el tiempo y forma prevista.  <b>Indicadores de logro</b> 4. Conseguir un 10% de mejora en los aprendizajes del alumnado. 5. El 70% del alumnado y del profesorado se muestra satisfecho con las actividades y cambios realizados.
<b>Científico</b> Incorporar métodos de aprendizaje que desarrollen actitudes positivas hacia el método científico: el razonamiento en término de hipótesis, análisis de datos, búsqueda de coherencia. Diseñar un modelo de actividades y experiencias sencillas que trabajen los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica en distintos temas de trabajo global, etc. Acordar criterios para la evaluación de las actividades prácticas, proyectos e investigaciones realizadas	Jefe/a de estudios Ciclos Departamentos	Todo el segundo curso y seguimiento en posteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales didácticos: software y recursos específicos de área.</li> <li>Artículos sobre enseñanza basada en modelos de resolución de problemas y de investigación dirigida.</li> <li>Materiales de divulgación científica, revistas, direcciones Web, etc.</li> <li>Plantilla de análisis de la metodología y actividades prácticas utilizada por cada profesor/a.</li> <li>Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre modelos y estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza...</li> </ul>	
<b>Matemático</b> Planificar tiempos y resolver problemas dando a conocer al alumnado diversas estrategias para la resolución de problemas en la mayoría de las sesiones de clase. Impulsar el desarrollo de trabajos en grupo en relación con la resolución de problemas. Diseñar y proponer juegos y actividades lúdicas para pensar. Promover debates, reflexiones, etc., que se refieran a situaciones <i>problemáticas</i> relacionadas con la matemática en la vida real.	Jefe/a de estudios Ciclos Departamentos	Todo el tercer curso y seguimiento en posteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales didácticos utilizados.</li> <li>Plantillas para planificar el trabajo en grupo.</li> <li>Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre la organización y desarrollo del trabajo en grupo.</li> <li>Plantilla de recogida (valoración) de resultados de trabajo en grupo.</li> <li>Esquema de preparación de las situaciones problemáticas a considerar.</li> <li>Plantilla de análisis (valoración) de debates: organización, participación...</li> <li>Hoja de recogida de acuerdos básicos de participación en actividades.</li> </ul>	

**Helburua** *Objetivo*

Identificar áreas de mejora y elaborar propuestas respecto a la competencia "aprender a aprender", a través de la reflexión y análisis de nuestra práctica docente y de las tareas que planteamos a nuestro alumnado.

jarduerak actividades	arduraduna-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	baliabideak recursos	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak Indicadores de proceso y de logro
Lectura y análisis de diversa documentación sobre la competencia aprender a aprender.	Director-a Jefe-a de estudios CCP Ciclos Departamentos	3 reuniones en el segundo trimestre del primer curso.	Normativa. Documentos varios. Asesor-a berritzegune.	<b>Indicadores de proceso</b> 1. Relación de conclusiones adaptadas a nuestra realidad. 2. Elaboración de una herramienta consensuada para analizar la contribución de las distintas áreas y materias al desarrollo de esta competencia. 3. Recogida por ciclos / departamentos: puntos débiles y propuestas de mejora para trasladar al próximo plan anual. 4. Evaluación de la mejora según lo establecido en el PAC.  <b>Indicadores de logro</b> 5. Respecto a la competencia "aprender a aprender" se han identificado áreas de mejora en la formación del profesorado y en las programaciones didácticas, las cuales se concretan en actividades de formación e innovación. 6. Se ha incorporado en las programaciones didácticas alguna propuesta que contribuya al desarrollo de esta competencia.
Elaborar a partir de las conclusiones una herramienta que permita tipificar las tareas que realiza el alumnado en relación con esta competencia.	Director-a Jefe-a de estudios CCP Ciclos Departamentos	4 reuniones: 2 en el tercer trimestre del primer curso y 2 en el primer trimestre del segundo curso.	Documento elaborado. Tareas que realiza el alumnado. Asesor-a berritzegune.	
Analizar las tareas que realiza el alumnado con la herramienta elaborada.	Profesorado individualmente. Puesta en común por ciclos / departamentos	Segundo y tercer trimestre del segundo año.	Herramienta. Tareas del alumnado. Asesor-a berritzegune.	
Incorporar en el Plan anual un objetivo referido a la competencia aprender a aprender que concrete algunas de las propuestas de mejora sobre esta competencia.	Director/a y Jefe-a de estudios / Profesorado individualmente coordinados por ciclos y/o departamentos	Tercer año.	Plan anual de centro.	

**Helburua** *Objetivo*

Mejorar el funcionamiento de nuestra organización, asegurando la coherencia en la distribución de tareas, la eficacia en la toma de decisiones en nuestras reuniones de trabajo a todos los niveles y gestionando mejor el tiempo.

jarduerak actividades	arduraduna-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	baliabideak recursos	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak Indicadores de proceso y de logro
Establecer con claridad las funciones y criterios para la distribución de tareas de cada órgano: equipo directivo, claustro, comisión de coord. Pedagógica, ciclo, departamento, consejo escolar / OMR...	Director-a Comunidad educativa	Segundo curso.	Normativa. ROF del centro. Actas de los órganos.	<b>Indicadores de proceso</b> 1. Elaboración de las actas. 2. Establecimiento de criterios para la distribución de tareas de las diferentes estructuras organizativas. 3. Elaboración de un documento consensuado y aprobado por el claustro que recoja la metodología de cada tipo de reunión.  <b>Indicadores de logro</b> 4. Se ha elaborado un documento consensuado y aprobado por el claustro y el OMR en el que se recogen las funciones de cada estructura organizativa del centro tanto personales como colegiadas y se ha incorporado en el ROF. 5. El 85% del profesorado se manifiesta satisfecho o muy satisfecho por la eficacia en la toma de decisiones y en la gestión del tiempo.
Estudio de las características de los diferentes tipos de reuniones: informativas, de análisis, de toma de decisiones.	Director-a Jefe-a de estudios Resto del profesorado	Tercer curso, primer trimestre.	Documentos varios. Asesor-a del Berritzegune.	
Definición de la metodología más adecuada para cada reunión. Uso de la intranet del centro.	Director-a CCP Coordinadores/as	Tercer curso, segundo trimestre.	Intranet. Ordenes del día. Tablón de anuncio de reuniones.	

**Helburua** *Objetivo*

Analizar las necesidades del servicio de transporte, hacer propuestas de mejora e implementaras.

jarduerak actividades	arduraduna-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	baliabideak recursos	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak Indicadores de proceso y de logro
Reflexión sobre el funcionamiento y organización actual del transporte e identificar los ámbitos de mejora.	Dirección y responsables de transporte. Comisión del OMR	Tercer curso, primer trimestre.	Normativa del Departamento Documentos existentes sobre el funcionamiento y organización del transporte Recorridos en funcionamiento.	<b>Indicadores de proceso</b> 1. Identificación de los ámbitos de mejora y recogida de necesidades. 2. Elaboración de un plan consensuado que recoja y priorice las propuestas de mejora. 3. Aprobación del plan por parte del OMR. 4. Seguimiento de la mejora según lo establecido en el plan. <b>Indicadores de logro</b> 5. Se han identificado y gestionado las necesidades de mejora en el servicio del transporte en los siguientes ámbitos: recorridos-paradas, adjudicación de plazas, normas de convivencia e intervención de los cuidadores/as. 6. El 75% de los usuarios se muestran satisfechos con las mejoras introducidas.
Elaboración de un plan de mejora teniendo en cuenta los siguientes ámbitos: recorridos - paradas, adjudicación de plazas, normas de convivencia, intervención de los/as cuidadores/as.	Dirección y responsables de transporte. comisión del OMR	Tercer curso, segundo trimestre.	Documento elaborado sobre propuestas de mejora. Normativa del Departamento. Documentos existentes sobre el funcionamiento y organización del transporte. Recorridos en funcionamiento.	
Difundir el plan a toda la comunidad educativa, recoger aportaciones y aprobarlo.	Dirección Comunidad educativa.	Tercer curso, tercer trimestre.	Plan elaborado.	
Implantación del plan de mejora.	Dirección y responsables de transporte.	Tercer curso, tercer trimestre y cuarto curso.	Todos los que se consideren necesarios en el plan elaborado.	

- 5] **Procedimientos previstos para el seguimiento y evaluación del proyecto.** Como ya se ha expresado, los indicadores de resultados vinculados a cada acción son la vía más potente para determinar el grado de logro de cada uno de los objetivos formulados en el proyecto de dirección.

No obstante, otros aspectos del proyecto de dirección carentes de indicadores específicos deben ser también objeto de evaluación: por ejemplo, la utilidad del análisis del contexto, las prioridades establecidas en la identificación de los objetivos y en las acciones formuladas, las dificultades y los cambios sobrevenidos a lo largo del proyecto...

La evaluación del proyecto de dirección también debe vincularse con las previsiones recogidas en los planes anuales de centro y, sobre todo, con las valoraciones que se realizan en las memorias anuales. Esto llevará necesariamente a identificar las personas responsables de gestionar la evaluación de los ámbitos definidos en los párrafos anteriores, determinar los tiempos en los que se realizará, las herramientas que se utilizarán, así como garantizar en el seguimiento y evaluación la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

Helburuak objetivos	IUP-n batuta Recogido en PAC		Adierazleak Indicadores	Helburuen lorpen maila Grado de logro de objetivos	Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak Modificaciones y propuestas para el/ los siguiente/s curso/s	Difusioa difusión	
	bai	ez				Klaustro	OOG
						claustror	OMR
1] Mejorar el clima y la convivencia en el centro escolar.	X		<b>Indicadores de proceso</b> El plan está elaborado Materiales para llevar a la práctica el plan.	El plan está elaborado al igual que los materiales necesarios para llevarlo a la práctica.	Implantar el plan.	14-05-14	28-05-14
2] Identificar las necesidades de infraestructuras y medios materiales para desarrollar con calidad nuestro Proyecto educativo. Gestionar las necesidades detectadas.		X	<b>Indicadores de proceso</b> Informe de las necesidades detectadas y propuestas de mejora.	Se han detectado necesidades muy diversas y ha sido necesario priorizar para centrarse en las que nos competen exclusivamente a nosotros como centro. No hemos concluido el informe de propuestas de mejora debido a: - más complejo de lo que pensábamos. - más participación de la esperada. - ritmo más lento del previsto.	Continuar durante el primer trimestre del 2º curso con este trabajo. Aumentar la efectividad de las reuniones. Aumentar la implicación del ayuntamiento para poner en marcha alguna de las mejoras que se prevén.	12-02-14 14-05-14	28-05-14

Ikasturtea  
curso

2013-2014

Ikasturtea  
CURSO 2013-2014

Helburuak objetivos	IUP-n batuta Recogido en PAC		Adierazleak Indicadores	Helburuen lorpen maila' Grado de logro de objetivos	Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak. Modificaciones y propuestas para el/los siguiente(s) curso(s)	Difusioa difusión	
	bai	ez				Klaustro claustro	OUG OMR
4] Revisar el Proyecto Curricular atendiendo al desarrollo de las competencias.	X		<p><b>Indicadores de proceso</b></p> <p>Actas con acuerdos tomados. Memoria cualitativa al final de cada curso. El 85% del profesorado participa en estas actividades. Se cumple el grado de implementación del trabajo realizado que se determine en el PAC. Procedimiento elaborado para transmitir el PCC al profesorado de nueva incorporación. Puesta en marcha del procedimiento.</p>	<p>Toda la etapa de Educación infantil / primer ciclo de Primaria / secundaria... ha revisado y actualizado las programaciones, actividades de aula y evaluación de todos los ámbitos / áreas / materias... atendiendo al desarrollo de las competencias. Todo este trabajo queda recogido en las actas de las reuniones y en la memoria final del curso. La implicación del profesorado ha sido del 96%. El procedimiento para transmitir el PCC al profesorado nuevo y a las familias se ha elaborado y será al comienzo del próximo curso cuando se ponga en marcha dentro del plan de acogida. Todo el profesorado del ciclo / departamento conoce el nuevo PCC y el próximo curso se aplicará.</p>	<p>Para aumentar el ritmo de trabajo y hacerlo con mayor eficacia valoramos importante tener en cuenta diferentes modelos de otros centros.</p>	14-05-14	

6] Priorizar los planes de mejora derivados de la evaluación de diagnóstico con la intención de mejorar los resultados académicos del alumnado en el área / materia LINGÜÍSTICA.	X		<p><b>Indicadores de proceso</b></p> <p>Seguimiento de las actividades propuestas en el plan (mediante plantilla de control). Recogida de los acuerdos adoptados que se incorporarán en el PEC y PCC. Cumplimiento de las acciones planificadas en el plan anual en el tiempo y forma prevista.</p> <p><b>Indicadores de logro</b></p> <p>El 70% del alumnado y del profesorado se muestra satisfecho con las actividades y cambios realizados.</p>	<p>En aquellos ciclos / etapas / seminarios ... en los que se ha revisado el PCC se han incorporado actividades atendiendo a los planes de mejora derivados de la evaluación de diagnóstico. En el resto de ciclos / etapas / seminarios ... se han incorporado actividades que mejoran la comprensión de la lengua oral. Se han incorporado al PEC y PCC los acuerdos y modificaciones aprobadas (criterios de evaluación, actividades y metodología). Tanto en las actas como en la memoria final de curso quedan definidos los aspectos metodológicos que ayudarán al profesorado en la puesta en práctica de este plan de actividades, así como los materiales elaborados. Se ha pasado una encuesta de satisfacción al profesorado, siendo el resultado de 6.</p>	<p>A pesar de que algunas de las actividades propuestas ya se han llevado a la práctica se considera más oportuno realizar la evaluación del progreso de aprendizaje del alumnado a lo largo del próximo curso escolar ya que nos dará una visión más amplia y real de este proceso. Hemos considerado oportuno esperar a poner todo el plan en marcha para medir el grado de satisfacción del alumnado, por lo que se realizará el próximo curso escolar. Ya que el índice de satisfacción del profesorado no ha superado el indicador de referencia será necesario valorar las aportaciones reflejadas en las encuestas y realizar las adaptaciones necesarias para superar este grado de satisfacción.</p>	14-05-14	28-05-14
--	---	--	---	--	---	----------	----------

Helburuak objetivos	IUP-n batuta Recogido en PAC		Adierazleak Indicadores	Helburuen lorpen maila Grado de logro de objetivos	Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak. Modificaciones y propuestas para el/ los siguiente/s curso/s	Difusioa difusión	
	bai	ez				Klaustro klaustro	OOG OMR
1] Mejorar el clima y la convivencia en el centro escolar.	X		<p><b>Indicadores de proceso</b></p> <p>Programación de las sesiones de tutoría (mensualmente).</p> <p>Cronograma de funcionamiento de las estructuras de participación del alumnado (trimestralmente).</p> <p>Recogida por escrito de los procedimientos de participación (final de curso).</p> <p>Listado de las sesiones realizadas.</p> <p>Encuesta de valoración (cuantitativa y cualitativa) por parte de los/las participantes.</p> <p>Acta de constitución del Observatorio.</p> <p><b>Indicadores de logro</b></p> <p>Se ha creado el observatorio de la convivencia en el que participan la comunidad educativa (familias, profesorado, alumnado y personal no docente).</p> <p>Se utilizan vías alternativas para la corrección de conductas.</p> <p>Han disminuido las conductas gravemente perjudiciales para la convivencia.</p>	<p>El departamento de orientación / apoyo y tutores/as han llevado a cabo las sesiones de tutoría en función de la programación y cronograma diseñados.</p> <p>Así mismo se ha establecido junto con el alumnado un protocolo de participación y normas de funcionamiento. Todo esto ha quedado recogido en el ROF del centro.</p> <p>Se han realizado 4 sesiones formativas dirigidas a la comunidad educativa; la evaluación de dichas sesiones ha sido muy positiva (8,2 de grado de satisfacción) siendo los aspectos mas valorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interés y utilidad de los temas tratados</li> <li>- metodología</li> <li>- trabajo en grupos</li> <li>- posibilidad de participación</li> </ul> <p>Se ha constituido el Observatorio de la Convivencia quedando recogidos los objetivos a desarrollar.</p> <p>Las vías alternativas para la corrección de conductas se han comenzado a utilizar sistemáticamente y a la vez se ha constatado una reducción de las conductas gravemente perjudiciales para la convivencia (-50%).</p>	<p>Pasar una encuesta sobre posibles temas a tratar en las sesiones de formación dirigidas a la comunidad escolar.</p> <p>Revisión de las normas de funcionamiento recogidas por el alumnado y profesorado en las sesiones de tutoría.</p> <p>En el Plan Anual del próximo curso se incluirán los objetivos del Observatorio (utilizar vías alternativas para la corrección de conductas y reducir/hacer desaparecer las conductas gravemente perjudiciales para la convivencia).</p>	27-05-15	03-06-15

2] Identificar y gestionar las necesidades de infraestructuras y medios materiales para desarrollar con calidad nuestro proyecto educativo.	X		<p><b>Indicadores de proceso</b></p> <p>Informe de las necesidades y disfunciones detectadas y propuestas de mejora.</p> <p>Informes recogidos sobre la evaluación y el seguimiento.</p> <p><b>Indicadores de logro</b></p> <p>Se ha elaborado un procedimiento para detectar necesidades, priorizarlas y gestionarlas.</p> <p>El 90% de las priorizadas han sido gestionadas de forma satisfactoria de acuerdo al procedimiento establecido.</p>	<p>Se ha concluido el informe que recoge las propuestas de mejora referente a infraestructuras y medios materiales. Después de priorizarlas se han puesto en marcha las referentes a utilización de espacios comunes, gasto de fotocopiadora, alumbrado y compra de materiales (aproximadamente el 65% de las priorizadas).</p> <p>El ritmo y efectividad de las reuniones ha mejorado considerablemente tras la elaboración y puesta en práctica de un protocolo de funcionamiento (responsables, acta, orden del día, metodología de trabajo y toma de decisiones...).</p>	<p>A pesar de que este objetivo debiera haber quedado terminado este curso vemos la necesidad de continuar trabajándolo en cursos posteriores en estos ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ continuar desarrollando las propuestas de mejora del plan y continuar mejorando en la implicación y colaboración de otros agentes.</li> <li>▪ gestionar con el departamento de educación las mejoras referentes a infraestructuras.</li> </ul>	18-03-15 27-05-15	25-03-15 03-06-15
4] Revisar el proyecto curricular atendiendo al desarrollo de las competencias y asegurar su conocimiento por parte de la comunidad educativa.	X		<p><b>Indicadores de proceso</b></p> <p>Actas con acuerdos tomados.</p> <p>Memoria cualitativa al final de cada curso.</p> <p>El 85% del profesorado participa en estas actividades.</p> <p>Se cumple el grado de implementación del trabajo realizado que se determine en el PAC.</p> <p><b>Indicadores de logro</b></p> <p>Se ha modificado el PCC adecuándolo a los requerimientos normativos.</p> <p>El 100% del profesorado implicado (incluido el de nueva incorporación) conoce y pone en práctica el nuevo proyecto curricular.</p> <p>Se han dado a conocer a las familias y al alumnado los criterios de evaluación, promoción y titulación.</p>	<p>A través del Berritzegune hemos conseguido varios modelos diferentes de otros centros.</p> <p>El segundo ciclo de Primaria / secundaria... ha revisado y actualizado las programaciones, actividades de aula y evaluación de todos los ámbitos / áreas / materias, atendiendo al desarrollo de las competencias. Todo este trabajo queda recogido en las actas de las reuniones y en la memoria final del curso.</p> <p>La implicación del profesorado ha sido del 92%.</p> <p>Todo el profesorado del ciclo/departamento conoce el nuevo PCC y el próximo curso se aplicará.</p> <p>El próximo curso se seguirá con la aplicación del procedimiento de difusión del nuevo PCC ampliándolo a la etapa educativa actualizada.</p>	<p>El profesorado valora muy positivamente el trabajo realizado hasta el momento y por ello continuaremos con la misma dinámica de trabajo en los cursos posteriores.</p>	27-05-15	03-06-15

ikasturtea  
curso

2013-2014

Helburuak objetivos	IUP-n batuta Recogido en PAC		Adierazleak Indicadores	Helburuen lorpen maila' Grado de logro de objetivos	Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak. Modificaciones y propuestas para el/los siguiente(s) curso(s)	Difusioa difusión	
	bai	ez				Klaustro claustro	OUG OMR
5] Crear / mejorar estructuras y procedimientos de coordinación con los centros escolares del itinerario educativo de nuestro alumnado.		X	<p><b>Indicadores de proceso</b></p> <p>Establecimiento de un plan de trabajo.</p> <p>Acta que recoja aportaciones realizadas, porcentaje de participación, acuerdos y calendario de puesta en marcha.</p> <p><b>Indicadores de logro</b></p> <p>Se ha creado una comisión de coordinación formada por las jefaturas de estudio, o personas, en las que deleguen, de los centros del itinerario.</p> <p>Se ha elaborado un procedimiento en el que se recoge la información significativa que debe transmitirse al centro receptor, la documentación que hay que entregar y los tiempos y modos de entrega.</p>	<p>Entre las direcciones del mismo itinerario se ha establecido un plan de reuniones de trabajo para tratar este tema.</p> <p>Dicho plan se ha desarrollado tal y como se había previsto. Se han constituido cuatro estructuras de coordinación teniendo cada una de ellas definidos sus fines, participantes, responsables, etc.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comisión de directores/as.</li> <li>- comisión de jefaturas de estudio y consultor/a - orientador/a.</li> <li>- comisión de tutores/as de final y comienzo de etapa.</li> <li>- comisión de áreas.</li> </ul> <p>Se ha elaborado un documento en el que se recogen de forma consensuada los acuerdos sobre la documentación e información a facilitar, así como el tiempo y modos de coordinarse, lo cual ha sido reflejado en las actas de dichas reuniones.</p> <p>Aunque se ha comenzado a funcionar en estas comisiones todavía valoramos que nos falta rodaje. Lo iremos puliendo el curso que viene.</p>	<p>La falta completa de la puesta en marcha de las estructuras nos ha hecho valorar como poco significativo la medición a través de una encuesta del trabajo realizado; el próximo curso se llevará a cabo dicha valoración.</p> <p>Se está considerando incluir en los planes anuales de los centros implicados un objetivo referente a la puesta en marcha de estas comisiones.</p>	27-05-15	03-06-15

6] Priorizar los planes de mejora derivados de la evaluación de diagnóstico para mejorar los resultados académicos del alumnado en el área / materia CIENTÍFICA.		X	<p><b>Indicadores de proceso</b></p> <p>Seguimiento de las actividades propuestas en el plan (mediante plantilla de control).</p> <p>Recogida de los acuerdos adoptados que se incorporarán en el PEC y PCC.</p> <p>Cumplimiento de las acciones planificadas en el plan anual en el tiempo y forma prevista.</p> <p><b>Indicadores de logro</b></p> <p>Conseguir un 10% de mejora en los aprendizajes de los alumnos referente al ámbito/área/materia iniciada el curso anterior: lingüística.</p> <p>El 70% del alumnado y del profesorado se muestra satisfecho con las actividades y cambios realizados.</p>	<p>En aquellos ciclos / etapas / seminarios, etc., en los que se ha revisado el PCC se han incorporado actividades atendiendo a los planes de mejora derivados de la evaluación de diagnóstico. En el resto de ciclos / etapas / seminarios ... se han incorporado actividades para la mejora del ámbito científico.</p> <p>Tanto en las actas como en la memoria final de curso quedan definidos los aspectos metodológicos que ayudarán al profesorado en la puesta en práctica de este plan de actividades. Asimismo se recogen y archivan los materiales elaborados.</p> <p>Se ha pasado una encuesta de satisfacción al profesorado siendo el resultado de 7,5. Esta nota mejora el grado de satisfacción del curso pasado debido a que se ha elaborado y puesto en práctica un protocolo de funcionamiento para las reuniones (responsables, acta, orden del día, metodología de trabajo y toma de decisiones, etc.).</p> <p>Se ha consultado al alumnado sobre los cambios metodológicos introducidos siendo el resultado de 7,1 con una gran dispersión (desviación típica) en las valoraciones.</p> <p>En las sesiones de evaluación se ha constatado que el 50% del alumnado ha mejorado en sus competencias lingüísticas en base a los criterios establecidos para ello.</p>	<p>Se propone revisar la forma en la que se ha preguntado al alumnado su grado de satisfacción haciendo una reflexión sobre los datos recogidos y mejorar este proceso.</p>	27-05-15	03-06-15
--	--	---	--	---	---	----------	----------



## 5. Memoria o actualización del proyecto de dirección

---

Al finalizar el tiempo para el que se formuló el proyecto de dirección se elaborará una memoria que deberá incluir, entre otras cuestiones, una evaluación de los logros obtenidos durante su mandato, una evaluación sobre el grado de realización de su proyecto de dirección y una descripción de las dificultades encontradas y de los apoyos recibidos.

Es fundamental que en la memoria se identifiquen las áreas de mejora en las que se tiene que incidir, que necesariamente se vincularán con las dimensiones que se desarrollan en el ejercicio de la función directiva y con los criterios relacionados con cada una de ellas, ya definidas en el apartado 3 de este documento.

Asimismo, sería conveniente asegurar la difusión y transmisión de los resultados de esta memoria a la comunidad educativa para que sea tenida en cuenta en la formulación de los objetivos por la futura dirección.

Para aquellos directores y directoras que tengan que presentar una actualización de su proyecto de dirección, este proyecto contendrá, además de los elementos detallados en el párrafo anterior, el modo de reforzar objetivos ya formulados pero todavía no conseguidos y, en su caso, el planteamiento de nuevos objetivos para el siguiente periodo de su mandato.

## 6. Bibliografía

---

- ▴ ÁLVAREZ, M. y SANTOS, M.: *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Escuela Española. Madrid, 1996.
- ▴ CAMPO, A.: *Herramientas para directivos escolares*. Wolters Kluwer. Madrid, 2010.
- ▴ GAIRÍN, J. y VILLA, A.: *Los equipos directivos de los centros docentes*. ICE de la Universidad de Deusto. Ediciones Mensajero. Bilbao, 1999.
- ▴ GARCÍA, A.M. y AGUIRREGABIRIA, J.: *El proyecto de dirección*. Ediciones Mensajero. Bilbao, 2006.
- ▴ MONTERO, A.: *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Wolters Kluwer. Madrid, 2007.
- ▴ SARASÚA, A.: “La dirección escolar: selección y formación”. *Organización y Gestión Educativa*, 2, p.2., 2003.
- ▴ VILLA, A y GARCÍA A. M.: “El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate”. *Organización y Gestión Educativa*, 2003, 2, pp. 4-14.

**Dossier de  
herramientas y  
plantillas**



<b>Zuzendaritza Proiektuaren atalak</b> Apartados del Proyecto de Dirección	<b>Informazioa jasotzeko tresnak</b> Herramientas para la recogida de información	<b>Zuzendaritza Proiektua idazteko txantiloiak</b> Plantillas para la redacción del Proyecto de Dirección
<b>Azal orria eta aurkibidea</b> Portada e índice		<b>0</b>
<b>1. Sarrera</b> Introducción		<b>1</b>
<b>2. Ikastetxearen testuinguruaren diagnostikoa</b> Diagnóstico del contexto del centro	I II	<b>2</b>
<b>3.1. Helburu orokorrak</b> Objetivos generales		<b>3 a</b>
<b>3.2. Helburuen denboralizazioa</b> Temporalización de objetivos		<b>3 b</b>
<b>4. Jarduera-lerroak</b> Líneas de actuación		<b>4</b>
<b>5. Proiektuaren jarraipena eta ebaluazioa</b> Evaluación y seguimiento del proyecto.		<b>5</b>



Hezkuntza, Unibertsitate  
eta Ikerketa Saila  
Departamento de Educación  
Universidades e Investigación



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

# Zuzendaritza proiektua Proyecto de dirección

[izen abizenak / nombre y apellidos]

# Aurkibidea índice

---

<b>1. Sarrera eta justifikazioa</b> <i>introducción y justificación</i>	XX
<b>2. Testuinguruaren diagnostikoa</b> <i>diagnóstico del contexto</i>	XX
<b>3. Helburu orokorrak</b> <i>objetivos generales</i>	XX
<b>4. Jarduera-lerroak</b> <i>lineas de actuación</i>	XX
<b>5. Proiektuaren jarraipena eta ebaluazioa</b> <i>seguimiento y evaluación</i>	XX

# 1. Sarrera introducción

---

📄 Zuzendaritza proiektuaren justifikazioa *Justificación del proyecto*

📄 Proiektuaren ezaugarri nagusiak *Características más relevantes del proyecto*

📄 Zuzendaritza taldearen kideak *Composición del equipo directivo*

## Kontrol zerrenda lista de control

📄 Dokumentu eta egitura hauek eguneroko praktikan, ikastetxearen bizitzan, izaten duten eragina baloratu / *Valoración de la influencia en la vida del centro y en la práctica habitual de siguientes aspectos.*

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

1. DIMENTSIONA  
DIMENSION 1

HELBURUEN ETA ESKU-HARTZE ESTRATEGIKOEN DEFINIZIOA / DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS					
IHP / PEC					
ICP / PCC					
Urteko plana eta memoria / <i>Plan anual y memoria</i>					
AJA / ROF					
OOG / OMR					
Batzorde Pedagogikoa / <i>comisión pedagógica</i>					
Ziklo - mintegi koordinatzaileen bilerak / <i>reuniones de coordinador@s de ciclo - seminario</i>					
Elkarbizitza proiektua / <i>proyecto de convivencia</i>					
Tutoretza plana / <i>plan tutorial</i>					

2. DIMENTSIONA  
DIMENSION 2

IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA, ANTOLAKETA ETA FUNTZIONAMENDUA / DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO					
Arduren banaketa / <i>distribución de responsabilidades</i>					
Denen inplikazioa eta konpromisoa bultzatzen da / <i>se fomenta la implicación y compromiso de todos/as</i>					
Koordinazio pedagogikorako egituren funtzionamendua / <i>funcionamiento de las estructuras de coordinación pedagógica</i>					
Kudeaketa / <i>gestión:</i>					
- Administratiboa / <i>administrativa</i>					
- Espazioak / <i>de lo espacios</i>					
- Ekonomikoa / <i>económica</i>					
- Zerbitzuak (jantokia, garraioa ...) / <i>servicios escolares (comedor, transporte...)</i>					

3. DIMENTSIONA  
DIMENSION 3

LIDERGO PEDAGOGIKOA / LIDERAZGO PEDAGÓGICO					
Nire arloko programazioa eginda dago / <i>las programaciones de mi área están realizadas</i>					
Ikastetxeak ikasle guztiei erantzun egokiak ematen saiatzen da (aniztasunari erantzuten dio) / <i>respuesta adecuada del centro a todo el alumnado (atención a la diversidad)</i>					
Tutoretza - orientazio prozesua gauzatzen da / <i>se realiza el proceso de tutoría-orientación</i>					

4. DIMENTSIONA  
DIMENSION 4

BARNE ETA KANPOKO ERAGILEEK PARTE-HARTZEA ETA LANKIDETZAN ARITZEA / PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS					
Ikasleen partaidetza bultzatzen da / <i>se impulsa la participación del alumnado</i>					
Familiak eta irakasle ez diren langileak partehartzea errezten da / <i>se facilita la participación de familias y personal no docente</i>					
Beste ikastetxe, erakunde, etab. batzuekin harremanatzen da / <i>existen relaciones con otros centros, instituciones...</i>					

5. DIMENTSIONA  
DIMENSION 5

EBALUAZIOA SUSTATZEA ETA ALDAKETA KUDEATZEA / IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO					
Kanpo ebaluazioak egiten dira (ebaluazio diagnostikoa, PISA, auditoretzak...) / <i>se realizan evaluaciones externas (eval. diagnóstica, PISA, auditorías...)</i>					
Barne eta kanpo ebaluazioen emaitzak kontuan hartzen dira hurrengo planifikazioa egitean / <i>los resultados de las evaluaciones se tienen en cuenta a la hora de planificar</i>					



## Lehentasunak prioridades

📄 Kontrol zerrenda tresna erabili ondoren atera ditugun ondorioak eta planteiatzen diren lehentasunak / Prioridades que se plantean una vez realizado el volcado de la lista de control.

INDARGUNEAK / FORTALEZAS 1 eta 2 arteko batz bestekoa dutenak <i>puntuaciones medias entre 1 y 2</i>	HOBETU BEHARRAK / PUNTOS DE MEJORA -2 eta -1 arteko batz bestekoa dutenak <i>puntuaciones medias entre -2 y -1</i>

### LEHENTASUNAK / PRIORIDADES

--

## 2. Ikastetxearen testuinguruaren diagnostikoa diagnóstico del contexto del centro

---

- ↳ **Kanpoko dimentsioa:** ikasleriaren ezaugarriak, familien partehartzea, erakundeekin harremanak...

*dimensión externa: características del alumnado, participación de las familias, relaciones con las instituciones locales...*

- ↳ **Barruko dimentsioa:** ikastetxearen ezaugarriak, langileriaren funtzionamendua, ikasleen emaitzen analisia...

*dimensión interna: características del centro, funcionamiento del personal, análisis de los resultados del alumnado....*

## 3.1. Helburu orokorrak objetivos generales

1

helburuaren formulazioa / formulación del objetivo

▶

aspektu zehatzen identifikazioa eta deskribapena  
identificación y descripción de los aspectos concretos

dimentsioak

- Helburuen eta eskuhartze estrategikoen definizioa  
*Definición de metas e intervenciones estratégicas*
- Ikastetxearen zuzendaritza, antolaketa eta funtzionamendua  
*Dirección, organización y funcionamiento del centro*
- Lidergo pedagogikoa  
*Liderazgo pedagógico*
- Barne eta kanpoko eragileek parte-hartzea eta lankidetzan aritzea  
*Participación y colaboración de agentes internos y externos*
- Ebaluazioa sustatzea eta aldaketa kudeatzea  
*Impulso de la evaluación y gestión del cambio*

2

helburuaren formulazioa / formulación del objetivo

▶

aspektu zehatzen identifikazioa eta deskribapena  
identificación y descripción de los aspectos concretos

dimentsioak

- Helburuen eta eskuhartze estrategikoen definizioa  
*Definición de metas e intervenciones estratégicas*
- Ikastetxearen zuzendaritza, antolaketa eta funtzionamendua  
*Dirección, organización y funcionamiento del centro*
- Lidergo pedagogikoa  
*Liderazgo pedagógico*
- Barne eta kanpoko eragileek parte-hartzea eta lankidetzan aritzea  
*Participación y colaboración de agentes internos y externos*
- Ebaluazioa sustatzea eta aldaketa kudeatzea  
*Impulso de la evaluación y gestión del cambio*

### 3.2. Helburuen denboralizazioa temporalización de los objetivos

helburuak / objetivos	2012-2013			2013-2014			2014-2015			2015-2016		
1]												
2]												
3]												
4]												
5]												
6]												
7]												

## 4. Jarduera-lerroak líneas de actuación

Helburua *Objetivo 1*

--

jarduerak <i>actividades</i>	arduraduna-agenteak <i>responsable y agentes</i>	denboralizazioa <i>temporalización</i>	baliabideak <i>recursos</i>	Ebaluazioa <i>evaluación</i>	
				jarraipen adierazleak <i>indicadores seguim.</i>	lorpenaren adierazleak <i>indicadores logro</i>

## 5. Zuzendaritza proiektuaren ebaluazioa evaluación del proyecto de dirección

*Ikasturtea*   
*curso*

Helburuak <i>objetivos</i>	IUP-n batuta <i>Recogido en PAC</i>		Adierazleak <i>Indicadores</i>	Helburuen lorpen maila <sup>1</sup> <i>Grado de logro de objetivos</i>	Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak. <i>Modificaciones y propuestas para el/los siguiente/s curso/s</i>	Difusioa <i>difusión</i>	
	bai	ez				Klaustro <i>claudio</i>	OOG <i>OMR</i>

<sup>1</sup> IUP-ren memoria kontuan har daiteke/ *se puede tener en cuenta la memoria del PAC*

